

2007年3月期 決算説明会 取締役常務執行役員 阿部 和彦 説明要旨

2007年3月期 決算短信補足資料: 概況

- 株式会社カプコン 2007年3月期、決算の詳細を説明いたします。2007年3月期の決算の特徴でございますが、コンシューマ事業で3つのタイトル、「デッドライジング」、「ロスト プラネット」、「モンスターハンターポータブル 2nd」がミリオンセラーを達成し、業績を牽引いたしました。これは、2002年以降、全社を上げて取り組んできました構造改革が着実に成果を上げてきたものと考えております。
- 当社ではこれまでに開発体制、マーケティング、海外事業の3つの大きな改革を行いました。まず、開発体制の見直しですが、具体的にはカンパニー制の廃止、それからタイトル編成・タイトル企画部門と、実際にゲームを作る制作部門の責任体制を明確にしました。
- それから、開発承認プロセスの見直し、試作開発・本開発の承認基準の見直し、品質の悪いゲームを徹底的に排除したこと、ならびに、制作プロセスを共有化し、MTフレームワークと呼ばれる新しいツールを導入するなど、効率的な開発体制の構築を行っております。
- また、マーケティングにおきましても、欧米向けのタイトルを、現地法人を巻き込み、彼らの意見を取り入れ欧米のテイストでゲームを作るといった試みをしたり、また、ゲームの品質を向上させるために定点チェックを行うなど、各種の取り組みを行ってきました。また、北米事業におきましても、経営陣の刷新、販売体制の見直し、直販への切り替え、また、マーケティング体制の再構築、そういったことを行いまして、業績を急回復させております。これらの施策がコンシューマ事業の業績につながったものと考えております。

P.3-7 連結損益計算書

- それでは、具体的な数字から入りまして、詳細な説明に進みたいと考えております。まず2007年3月期実績と、前期(2006年3月期)実績との対比になります。売上高、営業利益、それから経常利益ともに、前々年の実績を大きく上回っております。当期純利益につきましては、減少しております。
- 続きまして、計画との対比になります。こちらにつきましても、売上高、営業利益、経常利益、当期利益ともに計画を大幅に上回っております。
- 続きまして、個別に説明させていただきます。まず、売上高です。2006年3月期の703億円に対しまして、2007年3月期は745億円と、43億円の増収になっております。これは、冒頭でご説明いたしました「デッドライジング」、「ロスト プラネット」、「モンスターハンターポータブル 2nd」と3つのミリオンタイトルを作り出し、業績を牽引したことが上げられます。また、アミューズメント施設運営事業におきまして、新規出店が順調に推移したということも要因です。
- 続きまして、営業利益です。2006年3月期の66億円に対しまして2007年3月期は96億円、こちらは30億円の増益となっております。ミリオンを超えるゲームタイトルが3本出現いたしました。

て、大きく利益に貢献いたしました。また、採算性の低い赤字のタイトルの排除というところも大きく貢献しております。

- 経常利益に移ります。2006年3月期の70億円に対しまして、2007年3月期は106億円、こちらでも約36億円の増益となっております。主に、受取利息で9億円ほどございます。こちらは外貨建ての資産の運用に関わる利益が増加し、利益を押し上げております。
- 最後に、当期純利益です。2006年3月期の69億円に対しまして、2007年3月期は59億円、こちら11億円のマイナスとなっております。これは2006年3月期に、繰延税金資産の見直しに伴う評価性引当等々で異常値が出ておりましたが、2007年以降は正常化しております。

P.8-12 セグメント別概況

- 続きまして、セグメント別の概況についてご説明いたします。ご覧のとおり、すべての事業セグメントにおきまして増収となっております。コンシューマ用ゲームソフト事業のみならず、他事業の売上も伸びて貢献しております。
- 続きまして、セグメント別、地域別の概況です。まず日本です。2006年3月期は486億円に対しまして、2007年3月期の売上500億円となっております。利益につきましても、13億円の増益となっております。コンシューマ用ゲームソフト事業が順調に推移したことで、売上・利益を牽引しております。営業利益率で20%を超えるという結果を残すことができました。
- 続きまして北米事業です。大幅な増収増益となっております。「デッドライジング」、「ロストプラネット」、これは、欧米向のタイトルでしたが、好調に推移しております。また、「バイオハザード」の廉価版など、こういう廉価版もかなり利益率を押し上げております。営業利益で9.3%、7.8ポイントのアップとなっております。
- 続きまして、欧州です。こちらは減収増益となっております。売上高は減少したものの、営業利益は、大幅に増加しております。これは、一昨年、不採算のタイトルがあったことと、欧州で開発しておりましたタイトルの売れ行きがよくなかったことで、業績の足を引っ張っておりました。2007年3月期につきましては、12.6%の営業利益率と、高い利益率を誇っております。

P.13-16 連結貸借対照表

- 続きまして、連結貸借対照表です。まず、資産の部。こちらにつきましては、約60億円のマイナス。負債の部は127億円のマイナス。純資産で約57億円のプラス、という状況になっております。
- 具体的には、現金預金でございますが、約54億円のマイナスとなっております。こちらは第4回無担保社債約100億円のCBがありましたが、この償還に伴う現金の減少がございます。また、ゲームのソフト仕掛品ですが、大型タイトルを発売した一方で、開発承認プロセス、これは、先ほど申しあげました「試作開発」、「本開発」といった承認プロセスを厳格にしたことが功を奏しまして、圧縮が進んでおります。また、無形固定資産ですが、これは、北米で買収いたしました、モバイルのコンテンツ会社「コズミックインフィニティ」という会社にかかるのれん代が増加しております。
- 負債の部に移ります。1年以内償還予定の転換社債ですが、約100億円ありましたが、これは3月30日に100億円を償還いたしました。負債ですが、取引先からの前受金が増加している関係で、

約 30 億円の増加となっております。また、新株予約権付社債でございますが、約 50 億円減少しております。株式への転換が進んでおりまして、約 400 万株ほど増えております。

P.17-18 連結キャッシュフロー計算書

- 最後にキャッシュフローに移ります。営業活動のキャッシュフローでございますが、前期 2007 年 3 月期は 160 億円という結果となりました。投資活動のキャッシュフローですが、アミューズメントの施設の出店数を増加し、6 店ほど出店いたしました。
- また、モバイルコンテンツの会社の買収の資金、こちらの方が投資キャッシュフローで約 67 億円マイナスという数字になっております。また、財務活動によるキャッシュフローですが、CB の償還で約 100 億円、それから自己株式の取得で約 32 億円という形で、約 152 億円のキャッシュアウトとなっております。

P.2-5 2008 年 3 月期 事業戦略および計画: 連結決算概況

- それでは続きまして、カプコンの事業展開につきまして説明をしたいと思います。これは、おなじみの資料ですが、コンシューマで創り出しました当社のオリジナルのコンテンツを、各事業に展開するという図でございます。コンシューマで作ったオリジナルコンテンツを、業務用の機器や、それからパチンコ・パチスロ関係、オンライン事業、モバイルコンテンツ、そういったところにゲームを供給し、あるいは出版・DVD にしてみたり、あるいは、映画・アニメーションにするといったような、幅広い事業を展開しております。
- 続きまして当社の競争力です。家庭用ゲームのタイトルブランドを数多く所有しておりまして、グローバルで高い人気を誇っております。ここでは、3 点説明したいと思います。まず、第一点目は、強力なタイトルラインナップがある、という点でございます。これは前期でご承知のとおり、「デッドライジング」、「ロスト プラネット」という 2 つのタイトルがミリオンセラーとなりました。これにより有力な 2 つのタイトルが加わっております。
- これまでの「バイオハザード」や「ストリートファイター」、それから「ロックマン」、「デビルメイクライ」、「モンスターハンター」といった主力のタイトルに加えて、「ロスト プラネット」と「デッドライジング」という 2 つのタイトルが加わっております。これにより、開発のパイプラインに厚みが増したと考えております。2 点目は、海外でも戦える数少ない日本の企業であるという風に考えております。こちら「デッドライジング」、「ロスト プラネット」における海外での成功など、やはり、海外向けの販売数が非常に増えているというところで、海外でも戦える数少ない日本企業であると思っております。3 点目は、世界有数のゲーム開発力と技術力をもっていると考えております。
- これまでのカプコンのゲームの品質の高さ、これは定評がありまして、一定の評価をいただいておりますが、これに加えまして、オリジナルのコンテンツを作り出す開発力、そして、開発環境ツールといった MT フレームワークを作り出す技術力、こういったものはやはり、なかなか世界でも類まれな開発会社であると考えております。
- 続きまして、これもおなじみの図ですが、ワンコンテンツマルチユースでございます。これはバイ

オハザードの例を出しておりますが、「バイオハザード」の家庭用のゲームが携帯電話向けゲームに展開し、あるいはDVDになったり、あるいは、オンラインゲームに移ったりという形で、マルチに展開することが当社の戦略であります。

P.6-16 コンシューマ用ゲームソフト事業

- 続きまして、個別の事業の説明へ移ります。まずコンシューマ用ゲームソフト事業です。最初に市況の説明をいたします。2006年度でございますが、携帯ゲーム機の急速な普及および海外市場の成長によりまして、市場は端境期ながらも力強く成長を遂げております。新ハード対応のゲームソフトのみならず旧ハード対応の廉価版のゲームソフトなどが好調に推移致しました。当社でも欧米で「バイオハザード4」廉価版といったタイトルが非常に好調に売れております。
- 続きまして国内のシェアに移ります。携帯機を中心に市場成長を遂げる中で、当社の販売金額は、増加いたしました。残念ながらシェアは若干低下しております。
- また欧米の市場シェアでございますが、こちらにつきましても集計期間中の大型タイトルは「デッドライジング」のみという風になっておりまして、残念ながらシェアは低下しております。これはヒットした「ロスト プラネット」の入っていない数字でございます。
- 続きましてコンシューマ用ゲームソフト事業の経営目標です。当社では経営目標を達成するため三つの事業戦略を展開しております。ハード戦略・ブランド戦略・それから地域戦略の三つでございます。そして一つのタイトルがありましたら、そのタイトルをどのようなハードにどの地域に販売していくのか、そしていつ販売するのか、といったことが記載されました60ヶ月マップを作っており、それぞれ戦略を展開しております。また開発のパイプラインを平準化したり、あるいは有力な開発会社と提携し、ゲーム開発を進めるなどの施策を実行しております。
- それでは前期の施策についてご説明します。冒頭で説明いたしましたとおり、3つの施策、つまり開発・マーケティング・北米の改革、この3つを最初にお話しいたしました。その中で、こちらには北米の経営改革の成功と開発体質の再構築といった2点が取り上げられております。この結果ミリオンタイトルを海外で2本、国内で1本作り出し、当社のグローバルな競争力を証明したと考えております。
- 続きましてタイトルの販売実績に移ります。海外にてXbox 360向け新作タイトルが成功いたしました。また国内でもPSP向けに国内トップタイトルを立ち上げております。まず「ロスト プラネット」でございますが、これが3月末時点で137万本。「デッドライジング」は122万本、それから「モンスターハンター」につきましても122万本、「バイオハザード4」の廉価版、これが66万本と非常に好調に推移しております。
- 今期の展開でございます。ここでは3つの大きな施策を現在実行しております。一つはマルチプラットフォーム対応の推進です。今期につきましてもPC向けロストプラネットを作成しております。またPS3、Xbox 360、それからPC向けに「デビル メイ クライ4」を作っております。また任天堂のDS、Wii向けのラインナップを強化しております。Wii向けで計画6タイトル、それから任天堂DS向けのタイトルで14タイトルを計画しております。対応機種を限定せずにそれぞれのハードの特性でユーザー層に対応した開発を推進しております。

- 続きましてオンライン事業の本格展開です。当社は昨年ドワンゴグループと共同でダレットという会社を作っております。この会社が今期から「モンスターハンター フロンティア」をサービス開始いたします。あわせまして当社の過去のタイトルを配信し、コンテンツのラインナップを強化するという戦略を取っております。
- 3点目は海外の開発会社と提携いたしまして海外向けのタイトルの開発を推進しております。昨年当社の子会社でありますスタジオ 8 を閉鎖致しました。現在は、MotoGP を初めとする数タイトルを海外開発会社と提携して開発をしております。少人数で自前のタイトルを制作するよりも、質の高い旬な開発会社と提携し、より質の高いタイトルを創出するという戦略の転換を行いました。
- 続きましてタイトルの販売計画です。「デビル メイ クライ 4」です。Xbox 360・PS3 向けに日米欧で今期 180 万本を計画しております。また「バイオハザード 4 Wii edition」、こちらも日米欧で 42 万本。「バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ」は日米欧で 62 万本となっております。またこれ以外にも開示していないタイトルのラインナップが多数ございます。
- 続きまして今期計画です。ヒットが相次ぎ好調でありました前期と比較しますと減収減益となっておりますが、開発の効率化、それから販売力の強化、経営管理体制の強化などで高い利益率を維持したいと考えております。2008 年 3 月期でございますが 15.8% の営業利益率を計画しております。販売本数につきましても、前年並みを考えております。

P.17-21 アミューズメント施設運営事業

- 続きまして、アミューズメント施設運営事業に移ります。市場はゆるやかに成長を続けている一方で、出店数の減少とそれから店舗規模の大型化が進行しております。市場は年率 4% と成長しておりますが、大型店舗へとシフトをしております。この図でもわかりますとおり、5 年前までは大型店で約 19.6% シェアでありましたが、最近では 39.8%、すなわち 4 割くらいが大型店という形になっております。
- 続きまして同業他社の比較に移ります。当社は規模は小さいですが、業界内でも高い利益率を確保しており、独自のポジションを維持しております。一昨年に比べますと利益率は低下しておりますが、この点につきましては後段でご説明したいと思っております。
- 続きまして戦略です。当社では 3 つの事業戦略を展開しております。一点目が大型複合商業施設内に継続的に出店するという事です。イオングループなどが展開をしております大型ショッピングセンターのテナントとして出店しております。また大型面積・複合型のロードサイド店舗の展開を加速しております。また徹底したスクラップ・アンド・ビルドを行っております。経営効率を高めるために採算の低い店舗を早期に閉鎖、あるいは売却を進めております。
- 計画でございます。今期は新規出店を例年以上に積極的に展開し、事業成長を加速させたいと考えております。2007 年 3 月期、出店 6 店に対して今期は 8 店舗、退店につきましても前期 3 店舗に対して今期も 3 店舗を考えております。総店舗数が 38 店舗となる見込みです。利益率でございますが、15.2% となっております。これは新規出店に伴います出店コストを計上している関係で、若干低下をしております。しかし、業界平均を大きく上回っていることも事実でございます。

P.22-25 業務用機器販売事業

- 続きまして業務用機器販売事業です。市場は成長を続けておりまして、「プライズ」「メダル」のジャンルにおきましては、ほぼ市場の過半数近くを占めております。またこのところ少々伸び悩んでおりますが、カードゲーム機のジャンルが確立されております。
- 続きまして戦略です。ここでは特に、安定成長のために事業体制の再構築を行っております。開発全体の統括部門に業務用開発部門を入れました。その結果、家庭用と業務用の連携の強化を図るものです。また業務用機器開発の品質管理を担当する「筐体品質管理部」を新設いたしまして、品質の向上に努めております。
- 計画に移ります。事業体制の再構築を進める一方で機種ラインアップを充実させ、安定的な成長軌道へ乗せたいと考えております。2008年3月期でございますが、売上高92億円、利益率が16.3%を計画しております。

P.26-28 コンテンツエキスパンション事業

- 続きましてコンテンツエキスパンション事業です。こちらはパチンコ・パチスロ事業とモバイル事業の二つの事業体がございます。当社プロパティとタイトル開発を幅広く応用し、採算性の高い効率的なビジネスを推進しております。
- まずはパチンコ・パチスロ事業でございますが、遊技機メーカーとの協業によりまして安定的な事業成長を図っております。「鬼武者3」を発売しましたセガサミーグループをはじめ、他数社へのタイトルの供給を進めております。2008年3月期の計画でございますが、「デビルメイクライ3」の液晶表示基盤の開発・販売を行っており、同機種をはじめまして5機種を計画しております。
- 続きましてモバイルコンテンツ事業でございます。当社の既存プロパティを携帯コンテンツへと転換しております。任天堂のDS向け、先月発売しました「逆転裁判4」のヒットを受けまして、モバイルのコンテンツ版「逆転裁判」も評判がよく、人気タイトルとなっております。また北米市場での事業の展開を加速しております。昨年2006年1月-3月期の北米のランキングで62位でございましたが、昨年10月-12月期で9位に急上昇しております。
- 計画でございますが、売上高90億円、それから営業利益率27.8%の計画でございます。

P.29-30 その他事業

- 最後に、その他事業です。当社のゲームコンテンツの水平展開を行いまして、玩具・映像・出版など多方面にコンテンツを活用しております。特に映画・映像事業の強化を行っておりまして、第一弾と致しまして実写版の「ストリートファイター」をジョイントベンチャー方式で制作をしております。「バイオハザード」の三作目が今年の秋、そのほか有力なタイトルの映画化・アニメーション化も進めております。

P.31-32 2008年3月期 業績予想

- 2008年3月期の業績の予想でございます。コンシューマ用ゲームソフト事業につきましては減収減益となっておりますが、他の事業で安定的な成長を実現することで増収増益を見込んでおります。

2007年3月期売上高745億円に対しまして、2008年3月期は780億円。

- 営業利益につきましても100億、経常利益110億と増収増益の計画でございます。一株あたりの予想当期純利益109円82銭、配当につきましては中間・期末15円ずつの年間30円を予定しております。前期決算同様に今期も引き続き計画を達成し、毎年10%成長、営業利益15%という経営目標として目指してまいりたいと思います。

以上で2007年3月期決算の詳細の説明を終わらせていただきます。